



Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Φυτοπούλου Αλεξάνδρα (ΠΕ70)
ΣΕΕ 2^{ου} ΠΕΚΕΣ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ
20/12/2021

Τι είναι ομάδα;


Ποιες από τις παρακάτω δύο εικόνες
αποτελούν ομάδα; Γιατί;





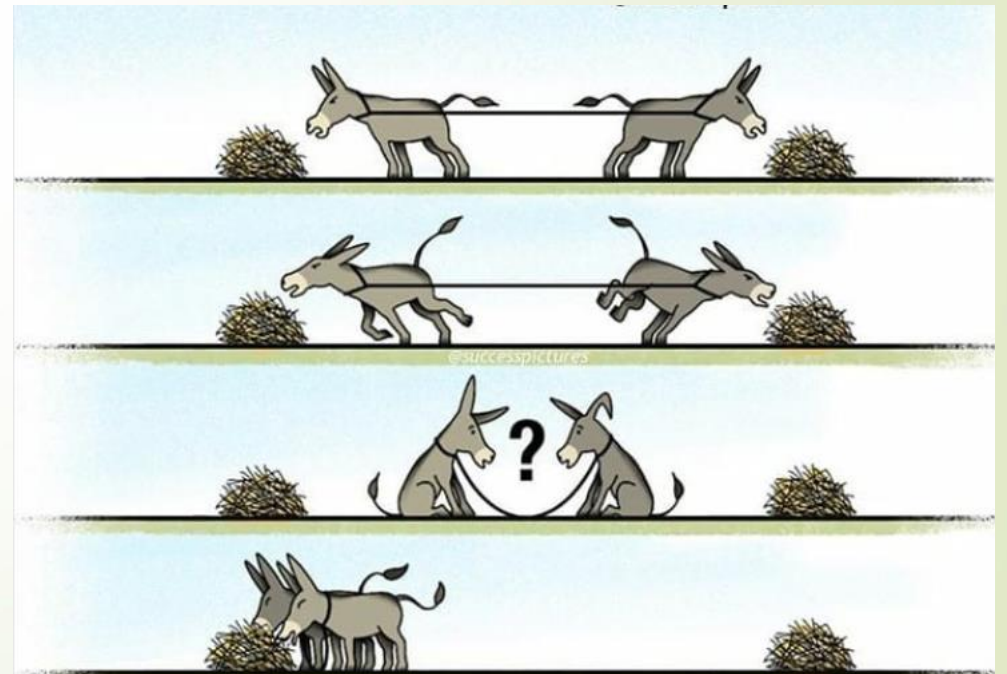
- Κοινός στόχος;
- Αφοσίωση;
- Προσήλωση στο αποτέλεσμα;
- Αλληλεξάρτηση;
- Αλληλεπίδραση;



- 
- Ομάδα ορίζεται ως μια συνάθροιση ατόμων στην οποία κάθε άτομο έχει συνείδηση της παρουσίας των άλλων, αλληλεπιδρά με τους άλλους, δέχεται ότι έχει δικαιώματα και υποχρεώσεις ως μέλος αυτής, μοιράζεται μια κοινή ταυτότητα, ενώ παράλληλα βιώνει κάποια μορφή εξάρτησης από τους άλλους για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Τσιμπουκλή, Α. (2012)

Άρα: Ομάδα είναι ένα δυναμικό,
αλληλεξαρτώμενο σύνολο ατόμων που
δεσμεύονται να παράγουν συγκεκριμένο
αποτέλεσμα, μέσα από συγκεκριμένους στόχους
και σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.



Είδη Ομάδων

ΤΥΠΙΚΕΣ

Δημιουργούνται από τον οργανισμό για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες ή να εκτελέσουν καθήκοντα σχετικά με τους στόχους του

ΆΤΥΠΕΣ

Δεν προβλέπονται από τον οργανισμό.
Σχηματίζονται εξαιτίας της ανθρώπινης φύσης
Ο άνθρωπος «ον κοινωνικό»
Ομάδες συμφερόντων
Ομάδες φιλίας

Τυπικές «ομάδες εργασίας» των εκπαιδευτικών

- Η ολομέλεια των εκπαιδευτικών χωρίζεται σε υποομάδες που εργάζονται για την επίτευξη επιμέρους στόχων της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στη συνέχεια μεταφέρουν τα ευρήματά τους στην ολομέλεια, όπου εκεί γίνεται συζήτηση των απόψεων και η τελική τους σύνθεση.
- Στα ολιγοθέσια είναι αναγκαίο να υφίσταται μία ομάδα.
- Στα μονοθέσια, αξιοποιείται η συνεργασία με όμορα σχολεία.

Ομαδική εργασία

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

ενεργητικότητα,
υποστήριξη της
προσπάθειας,
αύξηση
δημιουργικότητας,
δυναμική εξέλιξη
που ευνοεί τη
μάθηση,
καταμερισμός
αρμοδιοτήτων

συντονισμός,
αμοιβαίες
διορθώσεις,
ποικιλία πιθανών
λύσεων,
περισσότερες
αξιολογικές κρίσεις

πηγή
εμπλουτισμού
γνώσεων,
απόκτησης
δεξιοτήτων,
αλλαγής στάσεων
και συμπεριφορών

αίσθημα
αλληλεγγύης και
ενθάρρυνσης,
η επιτυχία
ανταμείβεται και
κατοχυρώνεται το
κύρος των μελών
της

Η ομάδα αποδίδει
καλύτερα απ' ότι
είναι δυνατόν να
αποδώσουν τα
καλύτερα μέλη της
μεμονωμένα

Ομαδική εργασία

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η πίεση για συμμόρφωση μπορεί να προάγει τη μίμηση και όχι τη φαντασία και την ελεύθερη άσκηση στον πειραματισμό.

Η ομάδα μπορεί να «πνίξει» το άτομο.

Η ομάδα μπορεί να δημιουργήσει «απόβλητους» ή να προδώσει στο άτομο τυποποιημένο ρόλο από τον οποίο να μην μπορεί να ξεφύγει.

Ο ρυθμός δραστηριοποίησης που ορίζεται από την ομάδα μπορεί να μην είναι αυτός που χρειάζεται το κάθε μέλος ξεχωριστά.

Ένας δρα για να επιτευχθεί ο στόχος, οι άλλοι απέχουν και το δηλώνουν ξεκάθαρα



Δομή της ομάδας και λειτουργία

team VS group

Στοιχεία δομής που διαφοροποιούν μία ομάδα από μία απλή συνάθροιση ανθρώπων:



ΣΥΝΟΛΟ Α'

- κοινά συμφωνημένος σκοπός,
- έργα που απορρέουν από αυτόν,
- μεθόδευσή τους
- κριτήρια αποτελεσματικότητας που θα διαμορφωθούν



ΣΥΝΟΛΟ Β'

- τα κοινά σημεία αναφοράς ως προς:
- τον χρόνο
- τον χώρο
- τη διαδικασία
- τους κανόνες και τους ρόλους που οργανώνουν τη συναλλαγή των μελών της.

Η λειτουργία της ομάδας

Ο τρόπος με τον οποίο:

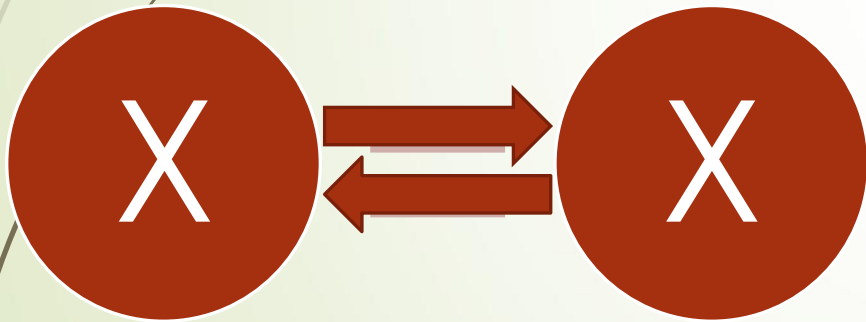
- αναπτύσσεται η ομάδα
- ρυθμίζει τις ανάγκες της διεργασίας
- επιλύει θέματα που προκύπτουν στις σχέσεις των μελών, καθώς και με το πλαίσιο μέσα στο οποίο η ομάδα είναι ενταγμένη.
- Η μη εμφανής δομή που αναδύεται μέσα από τη διεργασία της ομάδας **επηρεάζεται κυρίως από το κοινωνικό-συγκινησιακό κλίμα, καθώς και τις αξίες και στάσεις των μελών.**



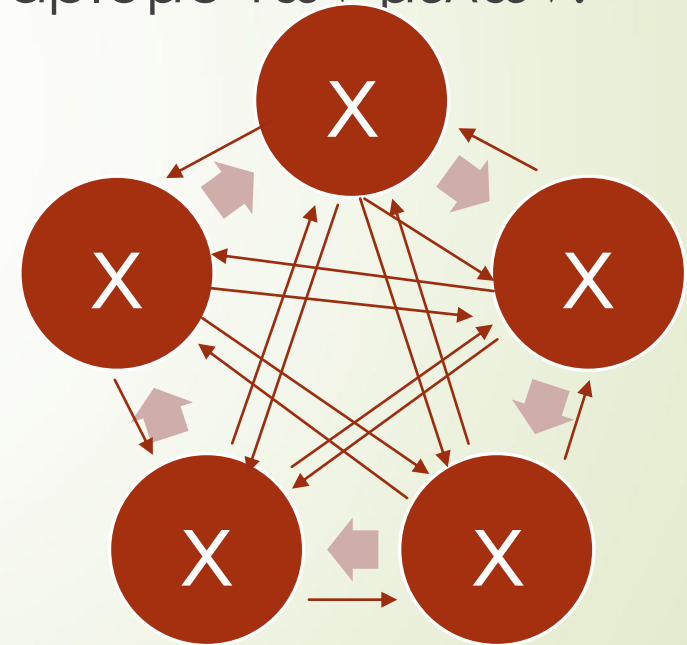
Δομή και λειτουργία της ομάδας

Μέγεθος ομάδας και δημιουργία επικοινωνιακού πλέγματος.


- Ο μαθηματικός τύπος που υπολογίζει τον αριθμό των «καναλιών επικοινωνίας» από το κάθε μέλος προς καθένα από τα άλλα μέλη (=Υ) είναι: $Y = x^2 - x$ όπου το x δηλώνει τον αριθμό των μελών.



$$Y = x^2 - x = 2^2 - 2 = 2$$



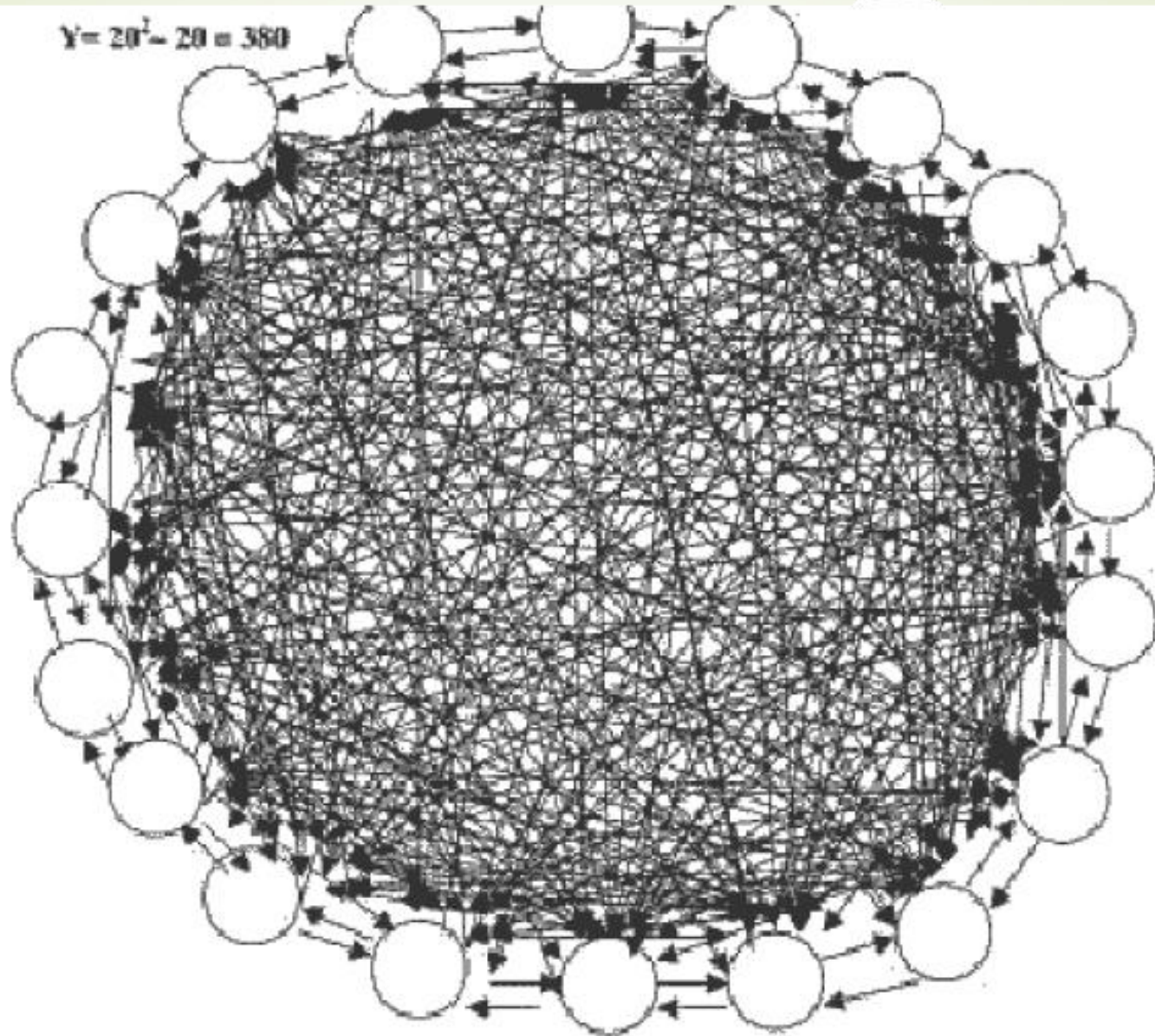
$$x^2 - x = 5^2 - 5 = 20$$



Πόσα κανάλια επικοινωνίας προκύπτουν από ομάδα 20 ατόμων;

- Αυξανόμενη συμπλοκότητα όσο αυξάνονται τα κανάλια επικοινωνίας (δλδ. Όσο αυξάνει ο αριθμός των μελών της ομάδας)
- Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (χωρίς να είναι κανόνας) ο ιδανικός αριθμός είναι 5 έως 7 άτομα, με τον αριθμό 5 να επικρατεί.
- Είναι ευνόητο ότι για να υπάρξει ομάδα είναι αναγκαία η ύπαρξη τουλάχιστον 2 ατόμων.

$\gamma = 20^2 - 20 = 380$



ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Ποικιλία απόψεων,
ιδεών,
πληροφοριών

Ποικίλες ικανότητες,
δεξιότητες, εμπειρίες

Νέες ριζοσπαστικές
ιδέες

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Δεν υπάρχει πάντα ισότιμη
συμμετοχή των μελών

Οι λίγοι κάνουν τη δουλειά
των πολλών (κοινωνική
οκνηρία, απροθυμία)

Δυσκαμψία στη λήψη γρήγορης
απόφασης Δυσλειτουργία

Δυσκολία στον συντονισμό,
πιο συχνές συγκρούσεις

ΜΕΓΑΛΗ ΟΜΑΔΑ

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Ισότιμη
Συμμετοχή
όλων των
μελών

Άμεση
διαχείριση
προβλημάτων

Γρήγορες
αποφάσεις

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Περιορισμένες
ιδέες

Γνώσεις που
εξαντλούνται

ΜΙΚΡΗ ΟΜΑΔΑ

Σύνθεση της ομάδας

- Ομοιογένεια ή ετερογένεια;
- Μέλη με ίδιες ικανότητες ή διαφορετικές;



Τι σημαίνει ανομοιογένεια;

Διαφορετικό φύλο, Διαφορετικές ικανότητες, Διαφορετικές ανάγκες, Διαφορετικές πολιτικές αντιλήψεις κλπ.

Ως προς την προσωπικότητα
εξωστρεφείς ≠ εσωστρεφείς
απόλυτοι ≠ συγκαταβατικοί
αναποφάσιστοι ≠ αποφασιστικοί
αισιόδοξοι ≠ απαισιόδοξοι
Κλπ.....



Ρόλοι κατά Belbin

Meredith Belbin (1993): οι ομάδες εργασίας δεν αποδίδουν πάντα ακόμη κι αν έχεις επιλέξει τους καλύτερους στις ειδικότητες.

Πολλές ομάδες ήταν επιτυχημένες όχι γιατί απαρτίζονταν από τους καλύτερους εκπροσώπους των ειδικοτήτων αλλά γιατί **το κάθε άτομο υιοθέτησε κάποιους ρόλους για την έκβαση του έργου.**

Με βάση αυτούς τους ρόλους ο Belbin έκανε τη γνωστή κατηγοριοποίησή τους σε εννέα ειδικές περιπτώσεις.



1. Συντονιστής - Coordinator

2. Διαμορφωτής - Shaper

3. Διερευνητής Πόρων - Resource Investigator

4. Οργανωτικός - Implementer

5. Ομαδικός - Team Worker

6. Καινοτόμος / Δημιουργικός- Plant

7. Ολοκληρωτής / Τελειομανής - Completer Finisher

8. Αξιολογητής- Monitor Evaluator

9. Ειδικός - specialist

1. Συντονιστής:

- Στρατηγικός
- Ξεκαθαρίζει και θέτει τους στόχους
- Εντοπίζει τις αρετές και αδυναμίες της ομάδας
- Αξιοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τις δυνατότητες κάθε μέλους
- Αναθέτει & συντονίζει τις εργασίες
- Προωθεί τη λήψη αποφάσεων
- Αναρτά τα σχέδια δράσης στην πλατφόρμα του ΙΕΠ

Οι άλλοι ρόλοι και τα χαρακτηριστικά τους:

- 2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΗΣ:** Δυναμικός, ικανότητα να ξεπερνά εμπόδια. Επιβάλλει έναν συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας της ομάδας, καθοδηγεί και πιέζει για δράση, απολαμβάνει τις προκλήσεις.
- 3. ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΗΣ ΠΟΡΩΝ:** Εξωστρεφής, ανοιχτός με ενθουσιασμό, επικοινωνιακός, διερευνά ευκαιρίες, αποκτά γνωριμίες επαφές, κοινωνικός.
- 4. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ:** Εφαρμόζει διαδικασίες, πειθαρχημένος, συνεπής, συντηρητικός, αποδοτικός, μετατρέπει ιδέες σε πράξη
- 5. ΟΜΑΔΙΚΟΣ:** Το άτομο της ομάδας, ήσυχος, συνεργάσιμος, διπλωματικός, καλός ακροατής, επιλύει συγκρούσεις, καθησυχάζει, διευκολύνει την ολοκλήρωση των εργασιών της ομάδας.
- 6. ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ:** έχει φαντασία, είναι ευέλικτος, λύνει προβλήματα, οι ιδέες του ξεχωρίζουν
- 7. ΟΛΟΚΛΗΡΩΤΗΣ:** Λεπτολόγος, αγχωτικός, ψάχνει και βρίσκει λάθη/ ελλείψεις, ευσυνείδητος, τηρεί τα χρονοδιαγράμματα εργασιών.
- 8. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ:** Ήπιος, σοβαρός, στρατηγικός, διαισθητικός. Βρίσκει εναλλακτικές λύσεις, κρίνει με ακρίβεια, αξιολογεί με κριτική σκέψη, αναλύει όλες τις εναλλακτικές δίκαια κι αντικειμενικά.
- 9. ΕΙΔΙΚΟΣ:** Έχει εξειδικευμένη γνώση για την ολοκλήρωση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Περιζήτητος, εσωστρεφής, προτιμά αν εργάζεται μόνος.

Συνεισφορά στην ομάδα: Γνώση των δεξιοτήτων του κάθε μέλους και πώς μπορεί να προσφέρει ο καθένας στην ολοκλήρωση του σχεδίου δράσης.

	Μέλος α	Μέλος β	Μέλος γ	Μέλος δ
Δεξιότητα 1 (π.χ. ΤΠΕ)	X	X	X	
Δεξιότητα 2 (π.χ. Γνωριμίες, εξωστρέφεια)		X		
Δεξιότητα 3 (π.χ. Εμπειρία σε εκπαιδευτικές δράσεις)				X
Δεξιότητα 4 (π.χ. Καινοτόμος)	X		X	X

Όταν λέμε ξεχωριστή συνεισφορά, εννοούμε τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που φέρνει το κάθε άτομο μέσα στην ομάδα.

Θα πρέπει να υπάρχει:

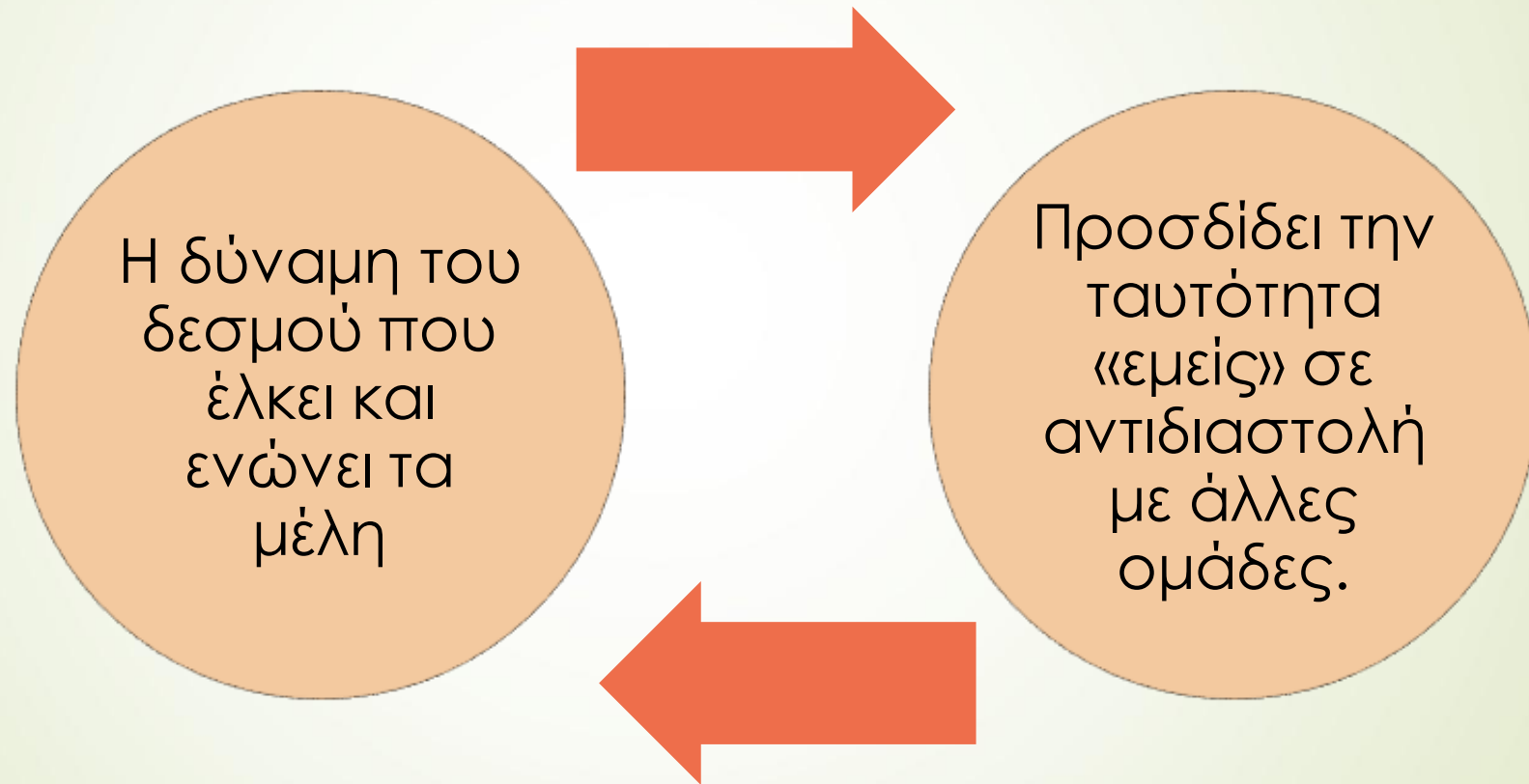
- Συντονισμός των ρόλων
- Ομαδική εργασία
- Ομαδικό αποτέλεσμα
- Συλλογική προσπάθεια (δεν είναι αρκετή η απόδοση ενός και μόνο μέλους)

Stewart et al., (2005).

**Χρειάζονται όλοι οι ρόλοι στην ομάδα;
Κι αν υπάρχουν λιγότερα άτομα;
Κι αν κάποιος αρνούνται;**

**Αδύναμος κρίκος στην ομάδα => Υπερφόρτωση
άλλου μέλους;=> Αν ναι, τότε οδηγεί στην
εξουθένωση (burnout)**

Η συνοχή της ομάδας:



Η ομοιογένεια σε θέματα «πιστεύω» αυξάνει τη συνοχή της ομάδας.



Συνοχή της ομάδας:

Οικοδομείται πάνω:

- στον ορατό κοινό στόχο
- στη συμφωνία για τη μεθόδευση προς αυτόν (ενεργοποιημένη συμμετοχή όλων των μελών)
- στο καλό συνεργατικό κλίμα που διαμορφώνεται από τη συναλλαγή των μελών.

Σε μία λειτουργικά αναπτυσσόμενη ομάδα η συνοχή διαμορφώνεται και αυξάνεται σταδιακά

Δείκτες χαμηλής συνοχής

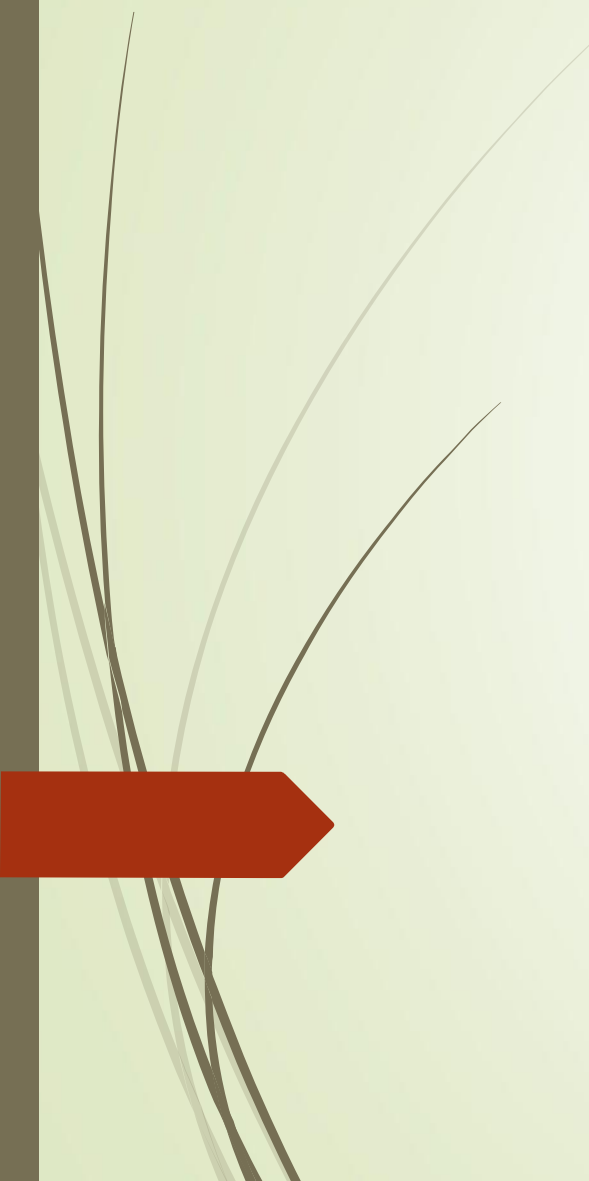
- ▶ κάποιοι παραμένουν ανένταχτοι στη διαδικασία (απομακρυσμένοι, αμίλητοι, χωρίς προτάσεις, θεατές)
- ▶ κάποιοι παραμένουν μέσα σε δυάδες ή δημιουργούν κλίκες, δεν ενσωματώνονται λειτουργικά στο σύνολο
- ▶ κάποιοι αποπροσανατολίζουν από το έργο με αντιπαραθέσεις μεταξύ τους, ακόμη και σε θέματα που δεν έχουν κεντρική σημασία, όπως είναι η χρήση κάποιου υλικού ή το άνοιγμα του παραθύρου, η ενασχόληση με το κινητό κλπ.
- ▶ Χαμηλή συνοχή συναντάται σε οργανισμούς, όπου υπάρχουν συχνές μεταθέσεις/αποσπάσεις/μη μονιμότητα προσωπικού και δημιουργείται μία διασπαστική δυναμική μεταξύ παλιών και νέων μελών.

Δυναμική της ομάδας:

Δεν υπάρχει στατικότητα αλλά εξέλιξη...

Είναι η πορεία προς την επίτευξη του στόχου...

Βασίζεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών μιας ομάδας...



Ο κύκλος ζωής μιας ομάδας Το μοντέλο των 5 σταδίων του Tuckman & Jensen

(ΕΚΔΔΑ, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού-Αποτελεσματικές Ομάδες, σσ. 27-32)

Φάσεις ζωής της ομάδας:

1. Στάδιο
σηματισμού/προσανατολισμού/
διαμόρφωσης
(forming)

2. Στάδιο
αντιπαράθεσης/σύγκρουσης
(storming/conflict)

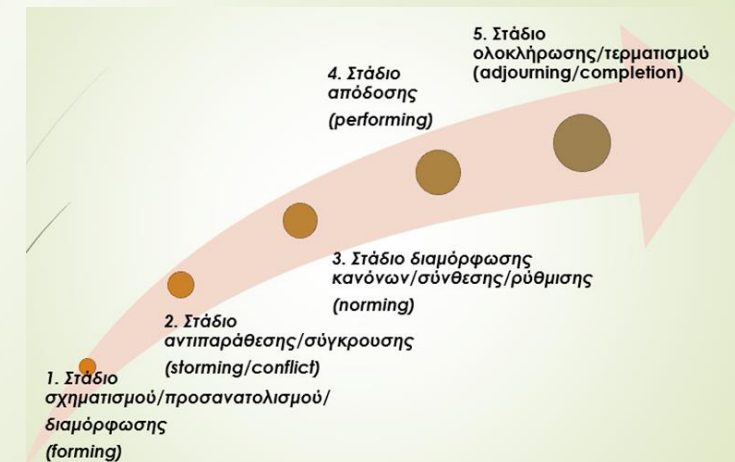
3. Στάδιο διαμόρφωσης
κανόνων/σύνθεσης/ρύθμισης
(norming)

4. Στάδιο
απόδοσης
(performing)

5. Στάδιο
ολοκλήρωσης/τερματισμού
(adjourning/completion)

1^ο ΣΤΑΔΙΟ: Του σχηματισμού/προσανατολισμού

Κάθε μέλος βολιδοσκοπεί τις καταστάσεις και ψάχνει να βρει σημεία επαφής με τους άλλους και να οριοθετήσει την αποστολή του. Σε αυτό το αρχικό στάδιο παρατηρείται το φαινόμενο κάποια μέλη να προσπαθούν να επιβάλλουν προσωπικά πρότυπα οργάνωσης της ομάδας (Everard & Morris 1999).

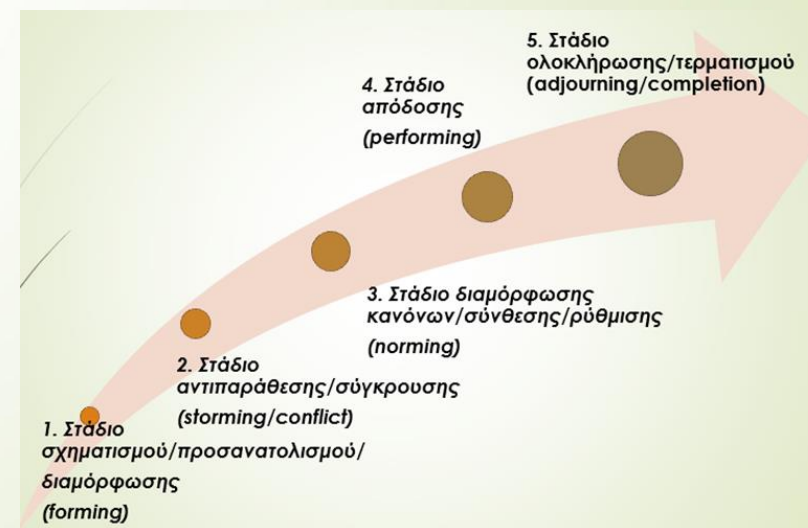


2ο ΣΤΑΔΙΟ: Αντιπαράθεσης

Το εφηβικό στάδιο

Τα μέλη της ομάδας αρχίζουν τις αψιμαχίες, υπάρχει πληθώρα διαφωνιών, προστριβών, συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων, για τους σκοπούς, την ηγεσία, τις μεθόδους εργασίας.

Αμφισβήτηση, σύγκρουση



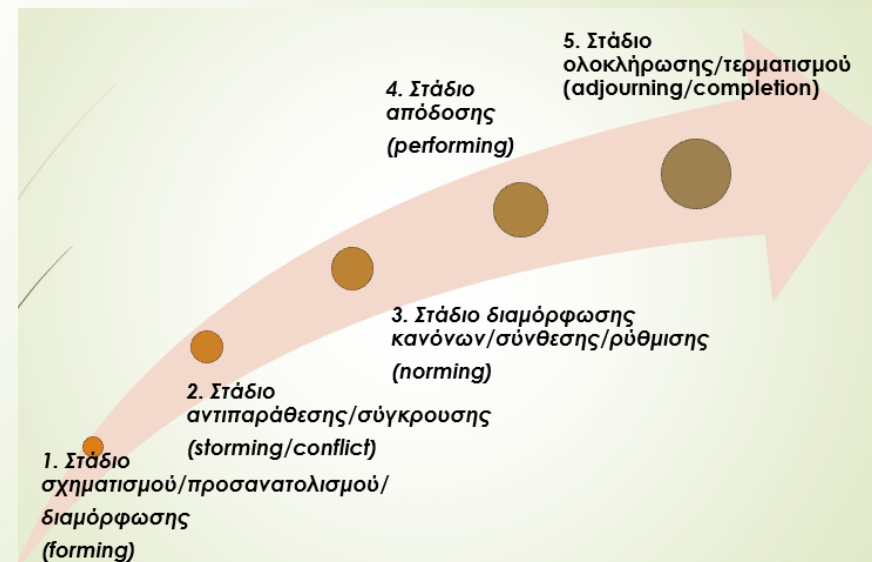
3^ο ΣΤΑΔΙΟ: Διαμόρφωσης κανόνων

Στάδιο ενηλικίωσης

Διαμόρφωση κοινού οράματος και κοινών στόχων

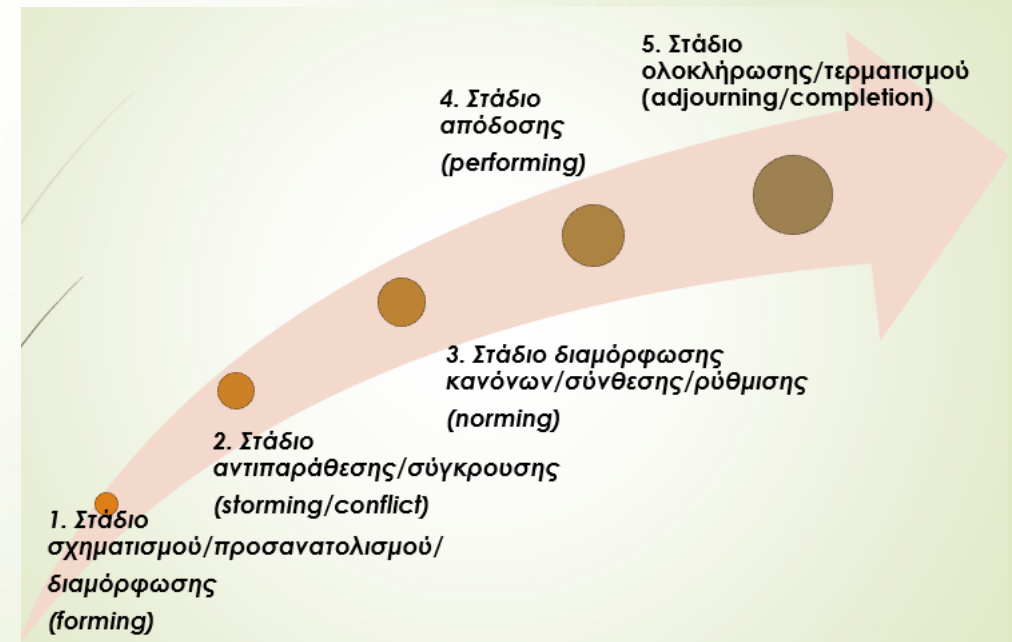
Μαθαίνουμε να δουλεύουμε μαζί

Ρόλοι στην ομάδα



4^ο ΣΤΑΔΙΟ: Στάδιο απόδοσης

Το χαρακτηρίζει η συνοχή, η σύμπνοια και η ενότητα. Πρυτανεύει η λογική και αξιοποιούνται οι αρετές των μελών. Υπάρχει ενθουσιασμός για μάθηση και επιτεύγματα της ομάδας.

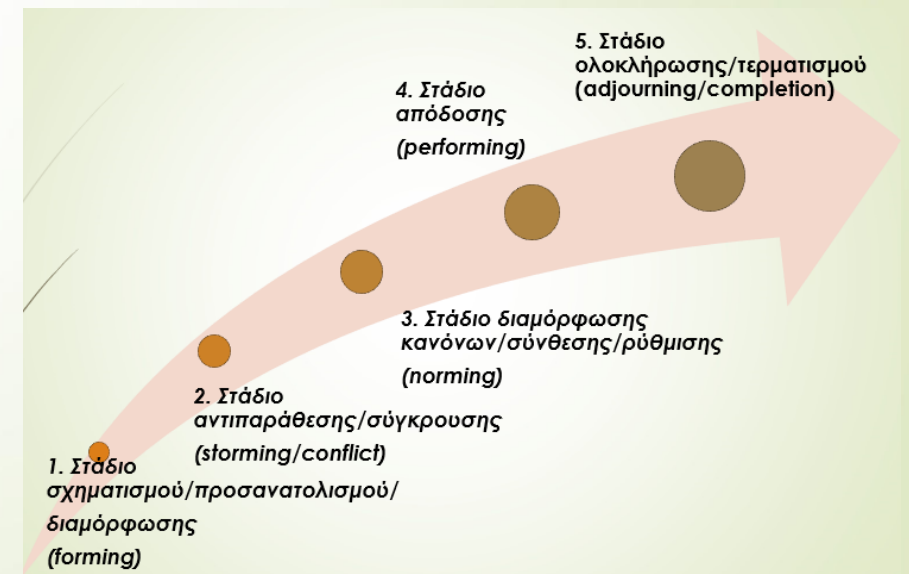


5^ο ΣΤΑΔΙΟ: Ολοκλήρωσης/τερματισμού

Η ομάδα θεωρείται ότι έχει πετύχει το στόχο της και είτε διαλύεται, είτε μεταλλάσσεται σε άλλη ομάδα.

Αίσθημα επιτυχίας και εκπλήρωσης των προσδοκιών.

Φάση αποχωρισμού.





ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ...

Αποτελεσματικές ομάδες

- Εμπιστοσύνη
- Καλή επικοινωνία
- Συμμετοχή
- Παρώθηση
- Υποστήριξη
- Δέσμευση
- Διαμοιρασμός ιδεών
- **Συναισθηματική νοημοσύνη**

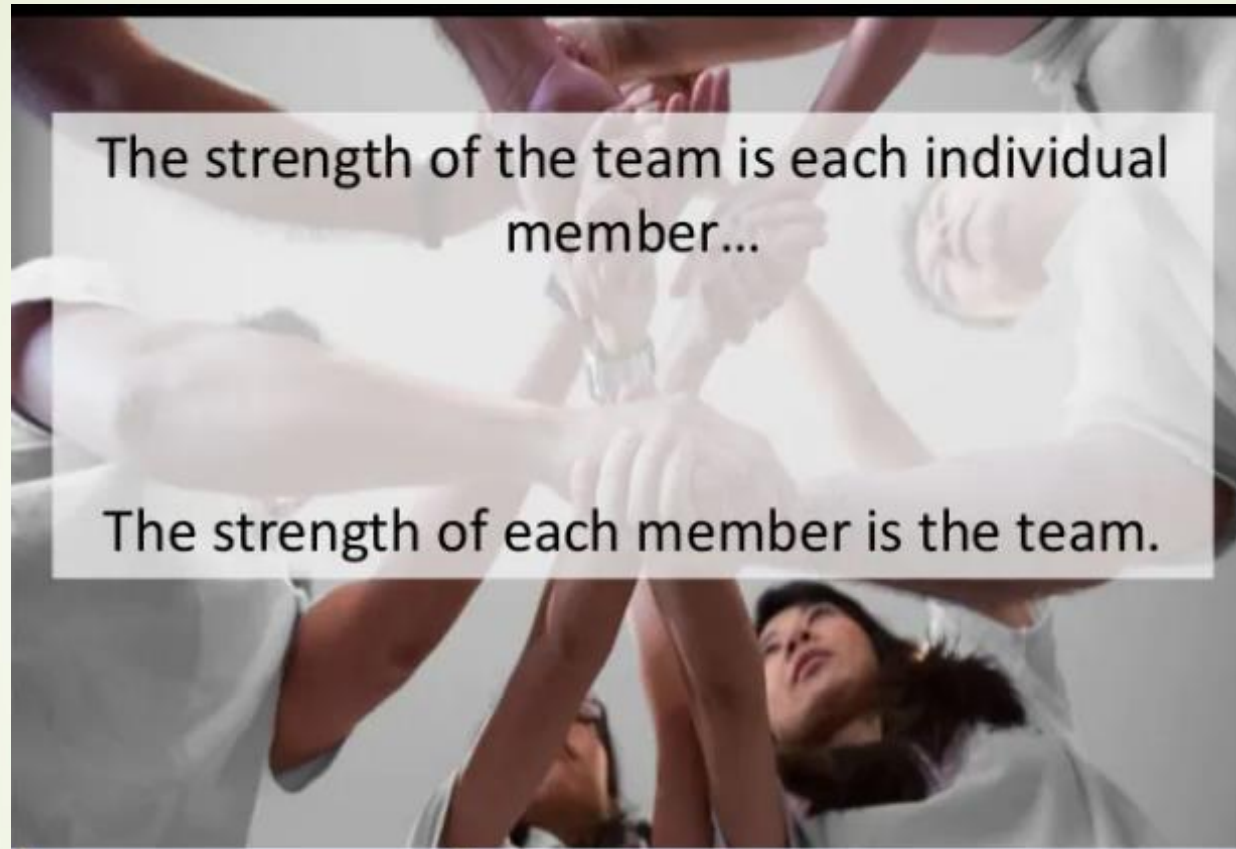
Συναισθηματική νοημοσύνη δε σημαίνει να αφήνεις ανεξέλεγκτα τα συναισθήματα, να εκφράζεις και να εκδηλώνεις ό,τι αισθάνεσαι. Σημαίνει μάλλον τον χειρισμό των συναισθημάτων έτσι ώστε να εκφράζονται αποτελεσματικά και με τον κατάλληλο τρόπο, δίνοντας στους ανθρώπους τη δυνατότητα να δουλεύουν μαζί ομαλά και αρμονικά, για την επίτευξη κοινών στόχων (Αθανασούλα Ρέππα, 2003)



Μη Αποτελεσματικές ομάδες

Ο Middlewood (2003) αναφέρει έξι εμπόδια στην αποτελεσματικότητα της ομάδας:

1. Έλλειψη των απαιτούμενων προσόντων και δεξιοτήτων από μερικούς δασκάλους
2. Συγκρούσεις προσωπικότητας
3. Συχνή απουσία ενός δασκάλου
4. Έλλειψη ανεκτικότητας από μερικά μέλη της ομάδας
5. Ντροπαλό προσωπικό που επηρεάζεται από άλλους
6. Χαμηλό ηθικό και παρώθηση εξαιτίας του αυξημένου φόρτου εργασίας



The strength of the team is each individual member...

The strength of each member is the team.

<https://www.slideshare.net/SarmisthaMitra/team-work-59007264>

Πηγές:

Αθανασούλα – Ρέππα 2003 Αθανασούλα – Ρέππα (2003) Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης και η Διοίκηση της Εκπαίδευσης. ΚΟΕΔ, τ.12, σελ.5-8 <http://koed.logmedia.com/myfiles/deltia/no12.pdf>

Belbin, M. (1993), Team Roles at Work, London, Butterworth-Heinemann.

Davies, M.F., Kanaki, E., 2006, “Interpersonal characteristics associated with different team roles in work groups”, Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, No 7, pp 638-650

ΕΚΔΔΑ, (2020). ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 6η «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ»

ΕΟΠΠΕΠ, (2014). Εκπαίδευση Εκπαιδευτών Ενηλίκων, Τράπεζα θεμάτων

Everard, K. B., Morris, G. (1999). Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση. Μετάφραση Κικίζας Δ. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Johnson, B. (2003), ‘Teacher collaboration: good for some, not so good for others’, Educational Studies, 29 (4), 337-350.

Middlewood, D. (2003), ‘Managing through teams’, in Lumby, J., Middlewood, D. and Kaabwe, E. (eds), Managing Human Resources in South African Schools, London Commonwealth Secretariat (στο ΕΚΔΔΑ, ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: 6^η «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ»)

Stewart, G.L., Fulmer, I.S., Barrick, M.R., 2005, “An Exploration of Member Roles as a Multilevel Linking Mechanism for Individual Traits and Team Outcomes”, Personnel Psychology, Vol. 58, pp 343-365

Τσιμπουκλή, Α. (2012). Δυναμική Ομάδα και Επικοινωνία στην Εκπαίδευση Ενηλίκων. ΙΝΕ/ΓΣΕΕ: Αθήνα.

Σας ευχαριστώ!
Καλή συνέχεια στο έργο μας!





**Καλά Χριστούγεννα!
Ευτυχισμένο το 2022**

